
GFT — Gestão com foco total

*José Adeodato de Souza Neto
Sérgio Baptista Zaccarelli
Guilherme Cirati Gomes*

Neste artigo, discute-se uma nova abordagem gerencial, baseada na maximização do foco nos negócios, que simplifica e facilita a tarefa de configurar a organização, dirigir e motivar as pessoas.

A principal expectativa em relação a uma teoria de Administração é a definição de critérios e processos simples que permitam aos executivos analisar as tomadas de decisões sobre prioridades, políticas, estrutura e pessoas, entre outras, para otimizar a gestão dos negócios. Em princípio, negócios diferentes devem ser administrados de formas diferentes, sendo que o sucesso depende da adequação da configuração organizacional às características do negócio.

De maneira simples e objetiva, a Gestão com Foco Total (GFT) oferece critérios decisórios que facilitam a concepção da organização e a gestão dos negócios.

Os princípios não são novos; vários deles são até tradicionais ou estão presentes na literatura moderna de Administração, porém apresentados com nova ênfase. Foram reordenados, modificados e adaptados, dentro de novo enfoque, e passaram a formar um conjunto harmonioso e articulado de idéias. Acredita-se que nisso reside a originalidade e a força deste trabalho.

PREMISSAS

Inicialmente, procura-se demonstrar o valor de construir e manter vantagens competitivas para o sucesso dos negócios. O caso discutido e os exemplos apresentados não deixam dúvida sobre a importância de fazer-se foco na **coisa certa**.

A percepção do elevado valor de uma **vantagem competitiva** e do seu impacto no sucesso das empresas motivou os autores a reexaminarem a questão do **foco** e o seu significado na Administração. Novas concepções foram introduzidas, inclusive indicando o que não deve ser feito ou não deve ser priorizado, além do óbvio, isto é, o que é prioritário ou preferível.

São propostas sete bases estratégicas independentes para explicar o sucesso dos negócios, bem como o meio de identificá-las e decidir sobre

Recebido em julho/1999
2ª versão em novembro/1999

Jose Adeodato de Souza Neto, Químico pela Escola Superior de Química da Universidade Federal de Pernambuco, Ph.D. em Engenharia Química pela Universidade da Flórida (Estados Unidos), é Professor da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e Consultor na área de Gestão Tecnológica, com trabalhos desenvolvidos em Gestão de Tecnologia e Promoção de Negócios, Investimentos Internacionais e Transferência de Tecnologia e Administração de Pesquisa.
E-mail: jose.adeodato@terra.com.br

Sérgio Baptista Zaccarelli, Engenheiro Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), M.Sc. pela *Purdue University*, Professor Titular aposentado da USP, é Professor do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul (IMES), da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e da Universidade Paulista (UNIP) e Consultor de Empresas.

Guilherme Cirati Gomes, Engenheiro Civil e Elétrico pela Universidade Mackenzie, com pós-graduação em Engenharia Econômica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, é Consultor de Organizações e Professor dos programas de Gestão Tecnológica, Cooperação Internacional e MBA-Executivo da Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
E-mail: gcirati@terra.com.br

o foco a ser adotado, estabelecendo-se uma relação clara e intuitiva entre estratégia e estrutura organizacional. Essa relação é dependente das características dos negócios, contrariando assim propostas de estruturas e políticas aplicáveis às organizações, em geral.

Além dos seus efeitos sobre a definição de políticas e estrutura, o maior benefício de focar com clareza algumas poucas estratégias (foco total) é, certamente, a facilidade de produzir-se o alinhamento, conforme discutido por Spector (1998), e seus efeitos sobre o envolvimento e a motivação das pessoas.

O VALOR DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

Optou-se por abordar o tema com a ajuda da discussão prática de um caso (Zaccarelli, 1996). Suponha-se um negócio com 20 empresas iguais, que têm o mesmo mercado, o mesmo produto e a mesma tecnologia. Todas as empresas operam em um único turno de produção, embora pudessem operar em três turnos, e cada uma vende, hoje, R\$ 1 milhão por mês, apresentando lucros de 10% sobre as vendas. As importações são proibidas, constituindo um mercado com equilíbrio competitivo, isto é, se uma empresa tiver uma vantagem competitiva poderá tirar o mercado das outras. As empresas vinham valendo R\$ 8 milhões cada.

A empresa Alfa acaba de patentear uma invenção que melhora a qualidade do seu produto e é protegida por cinco anos (esse é o tempo estimado para que os concorrentes consigam contornar a patente, que tem duração legal de 20 anos). A invenção não altera os custos ou as operações fabris, mas confere ao produto da Alfa características tais que os consumidores estariam dispostos a pagar até 20% a mais por ele.

Após o expediente, os executivos comemoraram, reunidos com o seu principal acionista, a nova vantagem competitiva e discutiram o que fazer para aproveitá-la da melhor forma.

De imediato, concluíram que as únicas alternativas plausíveis seriam trabalhar mais para transformar em ganhos reais a vantagem competitiva adquirida ou vender a empresa por um “preço compensador”. A questão era determinar qual o novo valor da empresa com a vantagem competitiva. Alguém sugeriu que, de R\$ 8 milhões, a Alfa teria passado a valer R\$ 24 milhões, em razão de poder operar nos três turnos e poder vender toda a produção.

Naturalmente, no mercado de ações, os investidores que tinham acesso a essas informações estariam dispostos a pagar mais pela empresa, pelo simples fato de ela apresentar, agora, maior potencial de ganhos. O problema era saber quanto ela valia.

Admita-se que o principal acionista determinasse que venderia o seu produto pelo mesmo preço que o dos de-

mais concorrentes, oferecendo a vantagem adquirida aos clientes. Tratando-se de uma vantagem percebida por esses clientes, conforme enunciado, supõe-se que a empresa teria de trabalhar em três turnos, já que os compradores iriam preferir o produto da Alfa. Essa decisão não requereria grandes investimentos adicionais — simplesmente exigiria trabalhar em três turnos —, podendo ser tomada de imediato. As conseqüências seriam:

- as outras empresas perderiam parte do mercado e do lucro e, em decorrência, passariam a valer menos de R\$ 8 milhões;
- a Alfa iria acumular ganhos maiores do que os concorrentes, tornando possível, a curto prazo, a ampliação da capacidade produtiva, pela realização de novos investimentos ou pela compra de algumas das empresas concorrentes;
- mantida a vantagem competitiva, a cada novo investimento seria maior a acumulação de resultados e, conseqüentemente, maior a expectativa de novos ganhos e maior a capacidade de investimento.

Não é difícil imaginar que, em menos de cinco anos, os concorrentes estariam **quebrados** e a Alfa seria monopolista no mercado, se for considerado razoável admitir-se que quase todos os clientes acabariam comprando o produto preferido.

A partir da vantagem competitiva adquirida, a própria empresa geraria recursos para os reinvestimentos necessários. Assim, o valor da empresa Alfa pode ser estimado pelo valor presente do fluxo de caixa que ela tem capacidade de gerar, no período de avaliação (cinco anos, por exemplo). O mercado total do exemplo (R\$ 160 milhões) pode ser usado como limite máximo teórico, isto é, não poderão existir vendas maiores do que esse valor. A valorização da empresa assim estimada é da ordem de 20 vezes o valor inicial, como resultado da vantagem competitiva desenvolvida e mantida por cinco anos.

Naturalmente, trata-se de uma situação hipotética idealizada, na qual o maior desvio em relação a uma situação real é a suposição de inércia dos concorrentes. Em um caso real, os concorrentes teriam agido contra a ameaça representada pela Alfa e, provavelmente, dificultariam, ao máximo, a manutenção da vantagem competitiva.

O caso não teria sido diferente se os clientes estivessem dispostos a pagar mais 10%, ou 5%, em vez de 20% do preço original, ou mesmo se a duração da proteção fosse de dez anos ou dois anos e meio em lugar de cinco anos. Em outras palavras, a vantagem competitiva não precisa ser grande — basta que seja real e mantida por certo período. Também não importa se, em lugar de preferência do cliente, a vantagem tivesse sido de custos de produção mais baixos do que os dos concorrentes. Com maior ou menor velocidade, os resultados seriam os mesmos.

Não importa se a patente da Alfa é complicada ou simples, se o conteúdo científico é ou não de última geração ou se as mudanças são moderadas ou radicais. Basta que ela represente uma vantagem em relação aos concorrentes e que seja mantida por certo período. Não é preciso eliminar os erros da administração, desenvolver excelência ou qualquer outro predicado. Basta ser, reconhecidamente, melhor do que os seus concorrentes.

Pode-se, facilmente, achar paralelos do caso da Alfa em situações reais. De outubro de 1994 a fevereiro de 1995, o jornal *Folha de S. Paulo* lançou um encarte com um Atlas Mundial. As suas vendas aos domingos passaram de 840.000 para 1.350.000 exemplares e a média dos assinantes aumentou em 45%. Com esse acréscimo, ele passou a folgada liderança entre os jornais brasileiros e chegou ao terceiro lugar no mundo. Quantos novos assinantes procuraram a *Folha* para classificados e outros anúncios? Quanto a empresa Folha da Manhã passou a valer a mais devido à aquisição dessa vantagem competitiva? Observe que o investimento foi muito pequeno e que o patrimônio físico não aumentou.

O VALOR DAS EMPRESAS

A empresa Alfa passou a valer mais no momento em que os investidores acreditaram no seu potencial de gerar valor. Protegida por uma patente e dadas as condições dos concorrentes, previu-se que a vantagem competitiva obtida duraria cinco anos, tempo suficiente para conquistar todo o mercado existente. A razão do aumento do valor da empresa é a mesma que a da depreciação do valor dos concorrentes — eles passaram a ter menores perspectivas de gerar lucros. Observe que máquinas, equipamentos e outros bens materiais continuaram sendo os mesmos. A única mudança foi a obtenção da patente que gerou a vantagem competitiva.

A globalização introduziu mudanças profundas na economia e em muitos dos seus conceitos. Hoje, o valor de algumas empresas depende menos do ativo imobilizado tangível ou material e muito mais dos intangíveis, que lhes conferem expectativa de negócios. O exemplo da Alfa, embora fictício, é bastante ilustrativo — a partir de uma vantagem competitiva, o valor da empresa foi multiplicado muitas vezes. Mesmo incluindo todas as considerações relacionadas com as abstrações do exemplo, manter a preferência dos clientes durante cinco anos mostrou-se absolutamente arrasador para os concorrentes e não passou despercebido pelos investidores bem-informados. Máquinas e outros bens de produção somente têm valor à medida que representem a capacidade de competir no mercado; a partir do momento em que perdem a competitividade, tornam-se sucata. O valor dos bens tangíveis não de-

pende apenas do seu estado de conservação. A obsolescência passa a existir quando surgem novas máquinas mais produtivas ou competitivas. Isso faz com que o valor do patrimônio físico de uma empresa seja tão volátil quanto o seu capital intelectual, pois ele passa a depender da capacidade inovadora dos concorrentes (Edvinsson & Malone, 1998). Costuma-se dizer que uma empresa perde valor durante a noite, enquanto os concorrentes estão trabalhando do outro lado do mundo.

Um exemplo atual interessante é o da Amazon, a maior loja virtual do planeta, inventada por Jeff Bezos (*Exame*, 07 abr. 1999), com sede em Seattle, fato esse, aliás, que não tem a menor importância, pois suas lojas, em número superior a seis milhões em todo o mundo, estão na casa de cada cliente. A Amazon começou a vender livros pela Internet por uma razão muito simples: nenhuma livraria real pode ter em suas prateleiras mais de três milhões de publicações. Junte-se a isso os CDs e os vídeos. Quem pode mostrar a seus clientes tantos produtos? A Amazon pode, e é por isso que, com um quadro de dois mil funcionários, seu faturamento anual já está em US\$ 1 bilhão.

E se, até hoje, não distribuiu um dólar de lucro, é porque todas as disponibilidades são investidas em tecnologia e *marketing*. O valor da empresa na Bolsa de Valores não pára de crescer e já colocou Bezos, que detém pouco mais de um terço das ações da empresa, no oitavo lugar entre as pessoas mais ricas do mundo, de acordo com a mais recente lista da revista *Forbes*. De onde vem esse sucesso? Vem, simplesmente, da aposta que as pessoas fazem no potencial da empresa, não de seu ativo e muito menos do lucro que vem apresentando ou que apresentou no passado.

O ativo contábil de uma firma é, na verdade, a representação de seu passado, com suas máquinas, estoques e tudo aquilo que está registrado em sua contabilidade. Era por meio da análise dos balanços que se costumava avaliar empresas, e isso ainda é feito em grande parte dos casos. Já os lucros que a empresa está gerando ou em vias de gerar, representados pelos bônus e adiantamentos que distribui a seus acionistas, são um indicativo do presente dessa organização. Entretanto, o valor que atualmente se atribui a uma empresa está cada vez mais relacionado com a sua capacidade de ser competitiva, o que significa que terá condições de gerar lucros no futuro. Dada, portanto, a dinâmica atual das mudanças de mercado e de tecnologia, resultado da velocidade cada vez maior da disseminação do conhecimento, uma empresa é avaliada, primordialmente, pela sua capacidade de ter sucesso no futuro. O valor de uma organização é, portanto, o valor da aposta que o mercado faz nela.

Com a globalização e maior competição, o mercado tornou-se mais especulativo e volátil, reduzindo-se a im-

portância do desempenho passado das empresas na atribuição de valor. A dinâmica da competição tornou-se tão intensa que o futuro não é uma mera projeção do passado — em pouco tempo, uma empresa tradicional e bem-sucedida pode ir à bancarrota. Uma inovação tecnológica radical (McKinsey & Company, 1995) feita por uma pequena empresa atacante no mercado pode levar à falência a empresa líder de um setor, se a inovação não for percebida, no tempo certo, e tomadas as ações correspondentes. Esse tempo certo é, freqüentemente, anterior ao primeiro lançamento do produto. Se perder o compasso, o defensor e líder de mercado fica sem alternativas e sofre grande desvantagem: além de ter de trocar de tecnologia em grande escala para manter o seu faturamento, terá de sucatear todo o sistema produtivo existente, tornado obsoleto pela nova tecnologia. Nessa última hipótese, ter um grande ativo imobilizado é até prejudicial, cria inércia ou imobilidade.

Pode-se resumir a discussão acima da seguinte forma:

- O sucesso de uma empresa nos negócios tem significados muito variados — a apresentação de lucros no balanço é somente um deles.
- Em uma economia competitiva e aberta, o valor de uma empresa é determinado pela expectativa de negócios futuros, dentro de uma ótica inovadora, em detrimento do seu comportamento passado, numa ótica conservadora.
- O valor de máquinas, equipamentos e outros ativos tangíveis da empresa é tão volátil quanto o seu capital intelectual, podendo mudar da noite para o dia em virtude da posição competitiva da empresa em relação aos concorrentes, o que não depende somente da sua administração.
- Fazer o foco ou eleger prioridades requer, basicamente, decidir sobre o que não fazer ou não enfatizar. Essa é a decisão importante e difícil.

O CONCEITO DE FOCO

A discussão anterior sugere a existência de alguns objetivos que merecem atenção privilegiada, dada a sua importância e o seu potencial de geração de valor. No exemplo, o desenvolvimento e a manutenção, por cinco anos, da preferência dos clientes foram capazes de multiplicar por até 20 vezes o valor da empresa. Antes de explorar os aspectos que merecem ser focados, será feita uma revisão dos conceitos de foco.

Em óptica, **foco** é o ponto para o qual os raios luminosos paralelos convergem, após atravessarem uma lente ou serem refletidos por um espelho. A figura 1 ilustra o fenômeno.

É no foco que se forma a imagem invertida de um objeto, conforme consta na figura 2.

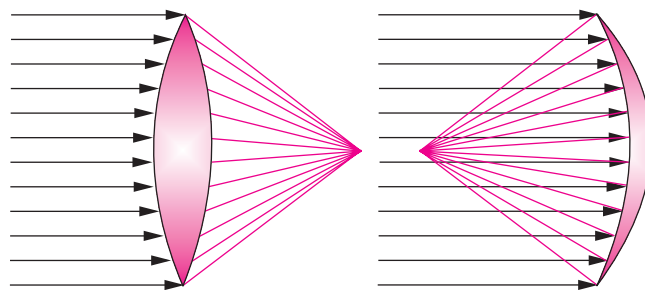


Figura 1: Foco de Uma Lente ou Um Espelho

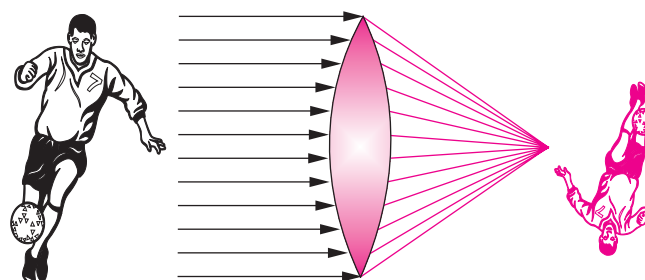


Figura 2: A Imagem de Um Objeto

Se for usada uma lente para queimar o papel com a luz do sol, será também no foco que a energia incidente se concentrará e elevará a temperatura, produzindo o fogo.

Fazer foco, focar ou focalizar significam ajustar a posição da lente ou do espelho para obter uma imagem nítida do objeto observado ou concentrar em uma superfície mínima a energia luminosa incidente para salientar o efeito.

Em Administração, foco tem o sentido de concentração da atenção em determinado aspecto. Pode ser empregado para significar **eleger prioridade, enfatizar, concentrar esforços, concentrar recursos** em determinado aspecto da administração. Os novos conceitos de foco aqui introduzidos devem resgatar o prestígio do termo, promovendo-o a um significado global na Administração. Dois pontos merecem ser discutidos quando se fala em foco: a intensidade do foco e o objeto a ser focado.

Quando se propõe dar mais atenção a certo objeto, não se determina, necessariamente, a intensidade com que isso deve ser feito, ou seja, qual a fração da atenção total que deve ser dedicada ao aspecto particular focado ou qual a fração que deve ser dirigida a outros aspectos concorrentes. Focar determinado aspecto não significa somente aumentar a atenção ou a energia dedicada a esse aspecto particular. Significa, também, **reduzir a energia despendida com outros aspectos**, uma vez que, na maioria dos casos, se opera com limitação de recursos. Na figura 3 podem ser observados diversos níveis de intensidade de foco.

	Aspectos Focados	Aspectos Não Focados	Aspectos Proibidos	Energia Total
Sem Foco	⚡	⚡	⚡	⚡⚡
Foco Moderado	⚡	⚡	⚡	⚡⚡
Foco Radical	⚡	⚡	⚡	⚡⚡
Foco Radical e Proibitivo	⚡			⚡⚡

⚡ = Tamanho proporcional à quantidade de energia despendida.

Figura 3: Intensidade de Foco

Na linguagem coloquial, costuma-se dizer “oito ou oitenta” para salientar o fato de que muitos aspectos merecem atenção equivalente a oito, supostamente insuficiente, e a todos os outros dedica-se atenção proporcional a oitenta, aparentemente excessiva. O foco do tipo “oito ou oitenta” pode ser classificado de radical ou que não tem meio termo.

No interesse de criar uma escala de intensidade de foco, pode-se classificar de foco moderado aquele que tem meio termo ou que privilegia certos aspectos, mas continua atendendo a outros.

Pode-se, também, imaginar um tipo de foco de intensidade maior do que o radical “oito ou oitenta”, digamos duas vezes maior, do tipo “quatro ou cento e sessenta” ou mesmo “zero, oito ou oitocentos”, isto é, foco no qual alguns aspectos são proibidos.

Ao discutir esse tema em detalhe, Porter (13 maio 1997) enfatiza a importância de **dizer não** a certas alternativas quando se decide sobre uma estratégia. São muito ricos os exemplos da Avon, que não vende cosméticos em drogarias ou supermercados, mas apenas de porta em porta, atingindo, com esse expediente, um segmento diferente daquele dos clientes normais de supermercado ou outros pontos de venda. A Neutrogena, por sua vez, não vende cosméticos em supermercados ou outros pontos de venda, tampouco de porta em porta, só vende em farmácias, junto com remédios. Com isso, ela atinge uma clientela distinta, que pode pagar mais caro por produtos de propriedades supostamente farmacêuticas.

O foco da Southwest Airlines, que é ter passagens aéreas mais baratas do que as dos concorrentes, exige que a empresa faça opções radicais: não voa a partir de aeroportos principais, não reserva lugar, não tem serviço de bordo, não faz conexões e não vende bilhetes em agências de passagens — usa a Internet (sistema *ticketless*) e

quiosques em pontos movimentados da cidade. Há sinergias e conflitos que devem ser observados, o que Porter chama de *strategic fit*.

Antes de discutir a natureza do objeto a ser focado, convém observar que criar e manter vantagens competitivas merece um tipo de foco radical e os aspectos que anulam ou dificultam a criação e a manutenção dessas vantagens competitivas devem ser proibidos.

Além dos aspectos que devem ser proibidos por incompatibilidade, vale salientar que alguns outros não focados devem merecer um mínimo de energia (ou atenção). Qualquer energia adicional aplicada aí é considerada desperdício. Esse é um aspecto relevante da discussão, visto que focar é definir o que é essencial, o que é importante, o que não é importante e o que é proibido. Aí reside uma grande dificuldade das pessoas.

Quanto à natureza do objeto focado, a abordagem mais comum é dirigida ao comportamento das pessoas. Quando se diz que uma administração tem foco no cliente, significa que a atenção dos empregados deverá estar voltada para os clientes — “o cliente terá sempre razão”, “a vontade do cliente será atendida” etc. Esse foco é de natureza comportamental, isto é, se a direção da empresa explicitou a atitude geral esperada de todos, esse comportamento passará a ser cobrado e as pessoas avaliadas segundo sua habilidade em lidar com os clientes.

Em outras situações, o foco pode ser referido a diferentes áreas, além da comportamental, incluindo o **hardware** e o **software** da administração. Assim, quando se diz que uma administração tem foco nas exportações, significa que as pessoas conhecem línguas estrangeiras, estão preocupadas com notícias do exterior, eventos internacionais, taxas de câmbio, tarifas aduaneiras e legislação, além de significar que a organização possui equipamentos dedicados ao comércio exterior, como escritórios nos principais mercados clientes, computadores interligados às principais Bolsas de Valores e Mercadorias do mundo, tem dados sobre a cotação das principais moedas, bibliotecas especializadas, catálogos e manuais de comércio exterior, *software* de comunicação e informação internacionais, procedimentos padronizados para preparar guias de exportação, para abrir créditos ao importador etc.

O foco pode ser feito também no que tange à definição da estrutura organizacional, além de em comportamento, *hardware* e *software*. Provavelmente, uma empresa como a Coca-Cola terá um departamento especializado em marcas e direitos de propriedade intelectual e as empresas que trabalham com produtos de consumo manterão um departamento de atendimento ao consumidor. Dito em outras palavras, essas empresas terão de fazer foco em determinados setores da estrutura organizacional, e não terão departamentos em outras áreas conside-

radas menos importantes, como forma de limitar o tamanho total.

Escolher o objeto certo a ser focado, e nele aplicar esforço e energia adequados, não pode ser somente uma questão de bom senso; é preciso ter uma abordagem profissional, segundo critérios claros e objetivos. Apresentar e discutir uma forma de otimizar o foco é um dos objetivos do presente trabalho. O tema será detalhado mais adiante.

O QUE MERECE SER FOCADO

A principal razão do pequeno uso que se faz do conceito de foco é a dificuldade de identificar o objeto a ser focado. Viu-se, anteriormente, que desenvolver e manter vantagens competitivas pode multiplicar por muitas vezes o valor da empresa; assim, vantagens competitivas merecem ser alvo de foco.

Existem quatro tipos de vantagens competitivas, as quais são discutidas a seguir.

• Ter a preferência dos clientes

Essa é a vantagem mais conhecida. A essência dessa vantagem competitiva é ter a preferência dos clientes em relação aos produtos dos concorrentes. São diversas as razões de preferência, por exemplo: menor preço, melhores condições de pagamento, menor depreciação, melhor qualidade, garantia, assistência técnica, maior resistência, melhor desempenho, usos mais abrangentes, marca conhecida, maior tradição e outros atributos associados ao produto. Diante dos olhos do cliente, o produto deve diferenciar-se dos concorrentes e parecer melhor. Observe que, dependendo da natureza do produto e dos clientes, a percepção de **ser melhor** pode ser inteiramente subjetiva ou, ao contrário, bastante objetiva, resultado de testes e ensaios de desempenho. Adicionalmente, o conceito de qualidade pode estar vinculado aos serviços associados ao produto (produto = função), dependendo fortemente da natureza dele e do ramo de negócio, ou pode estar meramente ligado ao bem material, sem dar importância para os serviços associados.

Está claro que a preferência dos clientes pode ser obtida por vários fatores alheios ao que, normalmente, seria chamado de tecnologia. Entretanto, as diferenciações de natureza tecnológica desempenham papel fundamental. Tratando-se da estratégia mais visível no mercado, não é necessário ilustrá-la com exemplos.

• Ter diferenciação no negócio

A essência dessa vantagem competitiva é usar canais e clientes diferenciados, embora mantendo produtos fundamentalmente iguais aos dos concorrentes. Em outras

palavras, a função será a mesma, mas atingindo outros mercados (canais e clientes).

Exemplos ilustrativos podem ser o da Avon, que vende cosméticos de porta em porta, diferenciando-se da venda normal no balcão, e o da Neutrogena, que somente vende cosméticos em farmácias, atingindo uma clientela também distinta. A Amazon é, também, um exemplo de como vender os mesmos livros ou CD's de forma diferenciada.

• Ter custos internos mais baixos do que os dos concorrentes

Juntamente com a preferência do cliente, esse é o sonho da maior parte dos empresários. A essência dessa vantagem competitiva é ter custos mais baixos, embora produzindo produtos iguais aos dos concorrentes. A hipótese é a de que os custos externos dos insumos e os preços dos produtos são iguais aos dos concorrentes e fixados pelo mercado. O sucesso decorre, então, da maior eficiência interna que gera maiores margens de lucro. O aumento da escala de produção e a terceirização das transações que envolvam ativos especializados são algumas das práticas usuais. No tocante aos custos operacionais, maior agilidade, menores prazos, estrutura enxuta, menor estoque de matérias-primas e de produtos, menores perdas ou desperdícios, menor consumo de energia, menor custo de mão-de-obra e outros semelhantes tornam-se objetivos comuns. A padronização do produto passa a ser uma característica importante. Outro tema de significado é a automação do processo. Os exemplos mais típicos são aqueles das *commodities* do tipo cimento, açúcar, frango resfriado ou congelado e outros. As principais estratégias sempre dizem respeito a, entre outras, variedades mais produtivas, economia de energia, redução do raio de transporte, todas vinculadas aos custos de produção.

• Ter custos externos mais baixos do que os dos concorrentes

A essência dessa vantagem competitiva é ter custos externos mais baixos, ou seja, menores custos nos suprimentos de insumos, materiais ou serviços e na distribuição dos produtos realizada por terceiros, embora produzindo produtos iguais aos dos concorrentes. Isso implica maior habilidade de terceirização e negociação de contratos. A política geral é terceirizar as atividades que apresentem elevados valores de ativos especializados, informação de fácil acesso e facilidade de controle externo, escolhendo para manter sob produção própria os bens ou serviços de características opostas, isto é, que não requeiram ativos especializados e difíceis de controlar se realizados externamente. Nesse caso, a prática comum é a de estabelecer parcerias, visando ajudar os terceirizados a reduzirem os seus custos em troca de melhores preços.

Além das vantagens competitivas descritas, outras estratégias podem ser geradoras de sucesso das empresas e, por essa razão, podem ser consideradas objetos a serem focados, como a descrita a seguir.

- **Competências especiais**

Há exemplos de empresas que têm sucesso com base em talentos individuais ou em competências especiais, algumas das quais são chamadas de *core competences*, porque acabam gerando vantagens competitivas. O foco ou a atenção é, então, concentrado na manutenção e no desenvolvimento dessa capacidade.

Duas outras estratégias, não necessariamente competitivas *stricto sensu*, podem ser desenvolvidas para criar posições privilegiadas para a competição. Elas podem produzir efeitos semelhantes aos das vantagens competitivas. São elas:

- **Proteger o negócio com barreiras de entrada**

A essência dessa estratégia é erguer e administrar barreiras de entrada no negócio. Em outras palavras, criar dificuldades ao acesso de terceiros e facilitar a saída dos que já estão no negócio. Nem todas as barreiras são de natureza técnica, podendo estar baseadas no nível elevado de investimento, no acesso privilegiado a informações, nos canais especiais de distribuição, nas políticas governamentais, entre outras. Contudo, a maior parte delas termina por ter fundamentação técnica. A força ou a autoridade para erguer e sustentar barreiras é obtida, freqüentemente, por meio de leis, regulamentos, licenças, concessões, patentes, direitos de lavra, cartório, autorizações e outros privilégios conferidos pelo Governo ou por terceiros. Para que outorgem esses privilégios, é necessário que essas terceiras partes estejam convencidas de estar partilhando benefícios. Assim, o convencimento do outorgante passa a ser a preocupação-chave da estratégia.

As barreiras de entrada para a fabricação de aeronaves, elevadores, alguns produtos alimentícios e farmacêuticos são bastante conhecidas. Há um conjunto de requisitos técnicos, normas e regulamentos que deve ser preenchido e fiscalizado por organismos de homologação. Com a colocação das barreiras, de um lado os clientes e a sociedade sentem-se, em geral, mais protegidos e seguros e, do outro, as empresas protegem o seu negócio. Existem outras formas de construir barreiras de proteção do negócio que não envolvem terceiros, isto é, que a empresa pode fazer sozinha, sem o Governo ou sem partilhar com os concorrentes (política de negócio). No entanto, elas são menos efetivas.

A estratégia não tem características competitivas; pelo contrário, estimula a cooperação e a troca de informa-

ções. O foco é a política dos negócios, isto é, o benefício de todos os que já participam.

- **Administração de inovações radicais**

A essência dessa estratégia é inventar novos produtos (novas funções) e o negócio correspondente para esses produtos. Tratando-se de produtos realmente inovadores, é muito provável a necessidade de novos canais e novos clientes, isto é, a criação de um novo negócio. Não pertencem a essa categoria as melhorias incrementais sobre produtos existentes. Somente se enquadra a estratégia de criar e introduzir no mercado, com rapidez, de forma recorrente, produtos com elevado grau de diferenciação capazes de evitar ou minimizar a concorrência. As vantagens são aquelas decorrentes dos monopólios, embora temporárias, o que exige a recorrência, ou seja, as palavras-chave são inventar e inovar.

A situação ideal é aquela da inovação radical que introduz um novo paradigma, causando, dessa forma, ruptura ou descontinuidades no mercado. São raros os exemplos e o mais comentado na literatura é o da 3M, empresa que tem sido inovadora em várias áreas de negócio.

A lista abordada poderia ser outra; não importa. O mérito está na organização das idéias e no fato de a relação ser exaustiva, ou seja, incluir todas as possibilidades e ter conceitos ou definições ortogonais entre si, isto é, variáveis independentes, não contidas umas nas outras.

De modo geral, é fácil identificar as atividades das empresas que se enquadram na maioria das categorias mencionadas. Com efeito, toda empresa busca a preferência dos seus clientes, persegue metas de redução de custos etc. Entretanto, uma análise mais detida indica que poucas dessas posições constituem razões de sucesso. Em outras palavras, dificilmente uma empresa consegue ser boa em todos os sete itens abordados e, mesmo que isso seja possível, somente algumas dessas condições são realmente significativas e levam ao sucesso. Dadas as características das empresas e dos seus negócios, o importante é ser melhor do que os concorrentes no aspecto certo. **É desperdício** gastar energia naquilo que não é essencial. **É preciso ter foco**, escolhendo de forma inteligente as bases para o sucesso da empresa.

A MAXIMIZAÇÃO DO FOCO

A aplicação da GFT deve ser feita conforme as etapas descritas a seguir.

- A aplicação deve iniciar-se pela caracterização do negócio em que se está ou se pretende entrar. Negócio é entendido aqui como o modo pelo qual o produto é transferido. Geralmente, um negócio envolve um pro-

duto ou uma família de produtos muito semelhantes, uma mesma cadeia produtiva, os mesmos clientes e a mesma tecnologia. Não é preciso ser rigoroso na aplicação desses critérios. O importante é que o negócio conserve homogeneidade de políticas e práticas (na realidade, o que importa é o competidor ou o conjunto de competidores).

- Para cada negócio, deve-se identificar os competidores, ou seja, com quem se vai disputar o sucesso.
- Conhecidos os competidores, pode-se passar à decisão mais importante que é a definição das armas com as quais se vai lutar ou, em outras palavras, que estratégias vão ser utilizadas. Mesmo que a empresa não esteja usando essa ou aquela estratégia, é importante que considere todas, descartando aquelas de menor importância. A escolha estará influenciada pela estratégia dos oponentes; no entanto, é necessário buscar alguma diferença em relação aos oponentes ou ter a certeza de ser melhor do que eles. Fazer foco é absolutamente fundamental. Poucas estratégias são portadoras do sucesso. É preciso concentrar-se no essencial.
- Detalhar cada estratégia escolhida, a estrutura organizacional necessária, as principais políticas das diversas áreas envolvidas, o perfil das pessoas e os critérios de avaliação de desempenho.
- Discutir e identificar as mudanças necessárias, revendo a coerência e as possibilidades de escolha, até atingir certo grau de confiança e satisfação na escolha.

O ALINHAMENTO DA EMPRESA ÀS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS

Uma vez selecionadas as estratégias portadoras do sucesso, tornam-se evidentes as características adequadas da organização, como estrutura, sistemas e comportamentos. Neste tópico, demonstra-se a simplicidade com que se pode alinhar a empresa para cumprir as estratégias.

Estrutura organizacional

Não há dúvidas sobre a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional de uma empresa. Frequentemente, diz-se que mudando a estratégia é preciso mudar a estrutura administrativa. Por exemplo, se a principal vantagem competitiva de uma empresa é **manter custos mais baixos do que os dos concorrentes**, certas características da estrutura organizacional ficam praticamente definidas. Em primeiro lugar, o controle de custos deve receber atenção privilegiada, o que significa posi-

cionar o Departamento de Contabilidade de Custos próximo ao Executivo Principal (*Chief Executive Officer* — CEO). Outra área importante que merecerá destaque na estrutura é a de engenharia e desenvolvimento de processos. Por outro lado, não merecerão maior atenção as áreas de *marketing*, publicidade, inovação tecnológica do produto (melhoria de processo, sim) e tantas outras que, embora necessárias, não constituem ingredientes essenciais da vantagem competitiva, não devendo ser, portanto, objeto do foco.

A grande vantagem da GFT sobre outras abordagens é a forma simples e lógica de estabelecer a relação entre estratégia e estrutura. Uma vez redefinida a estratégia, torna-se necessário considerar a mudança de estrutura, sob pena de a nova estratégia não funcionar. Com a abordagem proposta, os critérios de reorganização apresentam-se muito evidentes, em decorrência do foco. Por outro lado, se tudo for prioritário, isto é, se não houver foco, nada é prioritário e qualquer estrutura serve, ou seja, não há critérios para definir a estrutura. A implantação da nova estrutura deve ser feita em paralelo com a definição das estratégias. Além do organograma ou das relações de subordinação, as mudanças de estrutura devem envolver a descrição dos cargos e a explicação da mudança de foco.

Sistemas

A idéia de foco aplica-se, também, à área de sistemas administrativos. Por exemplo, se a vantagem competitiva da empresa é ter custos mais baixos do que os dos seus concorrentes, é bom que o seu sistema de controle e administração de custos também seja diferenciado ou especializado.

Não precisará do mesmo cuidado a empresa que tiver foco na capacidade inventiva. Ela deverá desenvolver sistemas para estimular e avaliar a criatividade do pessoal e os riscos associados com o lançamento de novos produtos.

Uma empresa petroquímica, cuja principal estratégia de sucesso é o baixo custo de transformação, terá enorme sofisticação no projeto inicial da planta (é customizado) para minimizar o investimento fixo e ter elevado grau de automação. A logística de distribuição de refrigerantes e bebidas, cigarro e serviços telefônicos exige sistemas de controle de veículos e manutenção bastante sofisticados. Os fabricantes de aviões terão sofisticado sistema *Computer Aided Design* (CAD) para adequar o seu projeto às necessidades dos clientes etc.

Comportamentos e conflitos

Um dos conflitos mais conhecidos nas organizações ocorre entre a criação e manutenção de um ambiente de

liberdade de ação, de estímulo à iniciativa, capaz de motivar as pessoas, e a necessidade de manter o controle e a direção, para que não se perca o rumo.

Labovitz & Rosansky (1997) ressaltam, em seu livro *The Power of Alignment (How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things)*, o conceito de **alinhamento** das pessoas: “Crescimento e lucro são, em última instância, o resultado do alinhamento entre as pessoas, os clientes, as estratégias e os processos”. As organizações de sucesso são administradas por pessoas capazes de manter todos focados e centrados ao redor de alguns poucos objetivos de negócio. Segundo esses autores, esse foco claro se realimenta e se ajusta automaticamente, passando a fazer parte da cultura da organização.

O alinhamento permite que os executivos tenham capacidade de:

- desenvolver, rapidamente, uma estratégia de negócios;
- focar totalmente o cliente;
- formar pessoal de classe mundial;
- aperfeiçoar contínua e simultaneamente os processos da empresa.

Adicionalmente, as vantagens a seguir são associadas ao alinhamento:

- permite tornar-se e permanecer competitivo, juntando as partes da organização anteriormente desconectadas, transformando-a em um modelo simples e de fácil entendimento;
- permite criar uma cultura organizacional de propósitos compartilhados por todos (inclusive clientes);
- pela integração de fatores centrais do negócio, fatores de mercado, direção geral, liderança e cultura, o alinhamento permite alcançar, consistentemente, níveis preestabelecidos de crescimento e desempenho.

Para que tudo isso ocorra é preciso ter clareza na definição do que os autores chamam de “*main thing*”. É precisamente nesse ponto que a GFT apresenta uma perspectiva insuperável, quando propõe maiores seletividade e intensidade de foco nas vantagens competitivas.

Motivação

A questão que se coloca no momento, lembrando o óbvio de que uma organização é constituída de pessoas, é que elas devem estar motivadas para, efetivamente, pôr em prática a GFT. Será o método, em si, suficiente para gerar o clima motivador? Que outras medidas devem ser tomadas para isso?

A compreensão da motivação vem sendo um dos maiores desafios da administração moderna, a qual busca apoio em diversas escolas, desde a reflexologia de Pavlov e o

condicionamento operante de Skinner até as de enfoque humanístico, que abarcam a teoria das necessidades de Maslow e a dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

Motivação é um tema que se pesquisa tanto pelo enfoque psicológico ou inconsciente, que liga o fenômeno a eventos passados, como pelo enfoque cognitivo ou consciente, que se baseia na expectativa do prazer ou do resultado futuro.

É correto afirmar que “ninguém motiva ninguém”, com base na constatação de que a motivação é um processo interior do indivíduo, mas sem descartar o fato de que elementos extrínsecos reforcem ou complementem os atos motivacionais.

Diel (1969 *apud* Bergamini, 1997) esclarece que os objetivos do mundo interior, os desejos, não existem se não em relação energética com os objetivos do mundo exterior. Os desejos são fatores excitantes, compõem o material intra-psíquico que está em constante transformação e que prepara reações, determinando assim o comportamento humano. Os fatores externos ou condicionadores freqüentemente utilizados nas empresas, como bônus, premiações e promessas de ascensão funcional, são transitórios porque o objeto das necessidades se modifica à medida que os desejos são satisfeitos.

Os desafios sobre metas a serem atingidas e as remunerações baseadas em habilidades e/ou em resultados podem ser poderosos agentes de motivação, mas têm caráter descontínuo, não raro gerando insatisfações, até mesmo pela dificuldade de estabelecer-se critérios suficientemente objetivos e unanimemente aceitos.

Uma das respostas a esse impasse é a idéia de “empresa horizontal” (Spector, 1998) que repousa no conceito de **responsividade**, entendido como uma atitude capaz de responder aos desejos presentes e latentes dos clientes. Nesse tipo de organização, o pessoal da linha de frente tem autonomia para tomar decisões, por mais sérias que possam parecer, sempre que uma voz mais alta se levante — a exigência do cliente. Cabe à direção da empresa focar essa **responsividade** como sua estratégia maior, estruturando a organização a partir dela e repassando-a de forma plena a seus funcionários.

O conceito de *empowerment*, também inserido no de empresa horizontal, estabelece que as pessoas devem ter a liberdade de decidir como realizar seu trabalho, porém sempre dentro das **regras do jogo**. Isso remete ao paradoxo “controlar *versus* liberar”, que estará sempre presente em uma empresa que aceita e pratica a idéia de *empowerment*.

A questão que se segue é a do medo de errar e, nesse ponto, justiça deve ser feita aos programas de Qualidade Total que, desde sua origem em Deming, destacaram a necessidade de eliminar o medo para permitir que todos

trabalhem de forma mais produtiva e eficaz na organização.

A implantação da GFT incorpora, necessariamente, os princípios da horizontalização, do *empowerment* e da eliminação do medo ao propor o alinhamento da organização a partir das vantagens competitivas. Assim a motivação ganha encanto especial, porque, mais do que conhecer e partilhar as vantagens competitivas, as pessoas se envolvem em um processo em que está em jogo um sentido para suas próprias vidas. Elas entendem qual a sua parte no sucesso das empresas, algo que as ajuda a crescer oferecendo espaço para serem mais criativas, autônomas e independentes.

Labovitz & Rosansky (1997) citam o exemplo das tripulações da Southwest Airlines que, ao realizarem com autonomia e engenhosidade o *turnaround* de uma aeronave, em vez de estarem cumprindo um tempo de 15 minutos **tayloristicamente** controlado, percebiam-se envolvidos pessoalmente em uma missão cujo alvo era o sucesso de todos. Cada membro da equipe tinha a clara percepção de que aviões no pátio não produzem resultados e a única coisa importante é fazê-los voar o quanto antes.

Esses autores chegaram a parafrasear Adam Smith ao afirmarem que, quando consegue chegar a um auto-alinhamento, a empresa cria uma verdadeira **mão invisível** que mantém as pessoas certas fazendo certo as coisas certas. E esse é, sem dúvida, um dos propósitos avançados da GFT.

CONCLUSÕES

Em seu sentido tradicional, o termo **foco** já se encontra em desuso, mas, a partir das contribuições apresentadas, ganha nova força e passa a ser indispensável para o sucesso competitivo da empresa.

Não existe uma concepção organizacional única capaz de servir a todos os propósitos. Negócios distintos têm conjuntos de vantagens competitivas ou posições privilegiadas para competir também distintos, necessitando de organizações e alinhamentos próprios. Em outras palavras, para cada tipo de estratégia de sucesso é preciso ter estrutura organizacional adequada, sistemas apropriados e comportamentos alinhados, próprios de cada negócio.

Estabelecer e manter vantagens competitivas ou posições privilegiadas para competir pode significar a grande diferença no negócio, constituindo a melhor maneira de agregar valor à empresa, na forma de capital intelectual. Um exemplo bastante ilustrativo é o da Bolsa de New York, na qual o valor das empresas é, em média, duas vezes e meia maior do que o seu patrimônio líquido.

A nova interpretação de foco administrativo tornou-se possível em razão da simplicidade com que foram definidos os tipos de vantagens competitivas ou posições privilegiadas para competir. Elas formam um conjunto de variáveis independentes e exaustivas. Outras formas de abordagem podem existir, desde que essas duas últimas condições sejam atendidas. ◆

RESUMO

Neste artigo, apresenta-se uma abordagem nova que facilita configurar a organização, permitindo maximizar o valor da empresa, por meio da otimização do foco nos negócios. O termo configurar é usado para designar a reformulação de políticas, o estabelecimento de prioridades e a organização da estrutura e da gestão. Discute-se o valor de uma vantagem competitiva e apresenta-se um novo conceito para foco. Propõe-se sete diferentes estratégias básicas, independentes, que são responsáveis pelo sucesso das empresas e, com esse argumento, mostra-se como é importante focar a coisa certa. São quatro tipos de vantagens competitivas (preferência do cliente, diferenciação do negócio, custos internos baixos e custos externos baixos), duas posições privilegiadas para competir (erguer barreiras de proteção do negócio e administrar inovações radicais) e, finalmente, criar e desenvolver competências especiais, capazes de gerar vantagens competitivas. A simplicidade e a clareza com que se pode definir os propósitos e as estratégias das empresas, pelo uso da concepção do Foco Total, são os pontos fortes da abordagem. Para finalizar, discute-se a facilidade com que, definidas as estratégias básicas, se chega a desenhar a estrutura organizacional, os processos e o alinhamento das pessoas, enfatizando o impacto na motivação pessoal.

Palavras-chave: vantagem competitiva, alinhamento, foco, motivação, capital intelectual, sucesso.

ABSTRACT

In this paper, a new approach that facilitates to configure the organization is presented, allowing maximizing the value of the company, by means of optimizing the focus in the business. The term to configure is used to designate the reformulation of the policies, the establishment of priorities and the organization of the structure and management. The value of a competitive advantage is discussed and a new concept for focus is presented. Seven different basic and independent strategies are presented, that are responsible for the success of the companies and, with that argument, and it is shown how it is important to focus the right thing. There are

ABSTRACT

four types of competitive advantages (the customer's preference, differentiation of the business, low internal costs and low external costs), two privileged positions to compete (to raise barriers to protect the business and to manage radical innovations) and, finally, to create and to develop special competences, capable to generate competitive advantages. The simplicity and the clarity, with which the purposes and the strategies of the companies are defined, by using the conception of the Total Focus, are the strong points of the approach. To conclude, are discussed the easiness with which, defined the basic strategies, the organizational structure and the processes and the people's alignment are drawn, emphasizing the impact in the personal motivation.

Uniterms: competitive advantage, alignment, focus, motivation, intellectual capital, success.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1997. [DIEL, Paul. *Psychologie de la motivation*. Petite Bibliothèque Payot, 1969.]
- EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael. *Capital intelectual*. São Paulo, Makron Books, 1998.
- EXAME. Edição de 07 abr. 1999.
- LABOVITZ, George & ROSANSKY, Victor. *The power of alignment*. New York, John Wiley & Sons, 1997.
- McKINSEY & Company. *Innovation and technology management*. A CONFERENCE SERIES FOR TOP MANAGEMENT — INTRODUCTION. New York, McKinsey, 1995.
- PORTER, Michael. *The new era of strategy*. SEMINÁRIO INTERNACIONAL. São Paulo, Realização HSM, 13 maio 1997.
- SPECTOR, Bert A. *Como criar e administrar empresas horizontais*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo, Zarco, 1996.

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA
FEA/USP

O Caderno de Pesquisas em Administração é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria do Caderno de Pesquisas em Administração
E-mail: cpa@edu.usp.br
<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/index.htm>

